

“ORGANIZACIONES RESILIENTES: UNA MIRADA HACIA SU CONFORMACIÓN”

RICARDO VEGA ZAMBRANO

Trabajo de Grado.



Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Facultad de Administración.

Bogotá, D.C

Colombia.

2012 - I

**“ORGANIZACIONES RESILIENTES: UNA MIRADA HACIA SU
CONFORMACIÓN”**

RICARDO VEGA ZAMBRANO

Tutor: Françoise Contreras.

David Barbosa.



Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Facultad de Administración.

Bogotá, D.C

Colombia.

2012 - I

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, a mi hermana, a mi novia, a mis eternos amigos y amigas y a la Universidad del Rosario, por que han sido mis maestros de vida.

**“ORGANIZACIONES RESILIENTES, UNA MIRADA HACIA SU
CONFORMACIÓN”.**

TABLA DE CONTENIDO.

Resumen – Abstract	i
Palabras claves – Keywords.	ii
1. Introducción.	7
2. El Concepto de Resiliencia Organizacional.....	10
2.1 Definiciones de Resiliencia.	10
2.2 Definiciones de Resiliencia Organizacional..	12
2.3 Interés por el Estudio de la Resiliencia.....	14
3. Procesos de Vulnerabilidad y Protección	18
4. Características de una Organización Resiliente.....	21
5. Factores que Promueven la Resiliencia Organizacional.....	24
5.1 Aprendizaje Organizacional.....	24
5.2 Liderazgo..	28
5.3 Clima Organizacional.	34
5.4 Cultura Organizacional.	52
6. Hacia un Modelo de Resiliencia Organizacional.....	56
7. Conclusiones.....	57
8. Recomendaciones.....	59
9. Bibliografía.	60

Resumen: En un mundo lleno de cambios, ¿por qué algunas organizaciones fracasan y otras llegan a recuperarse con, incluso mejores resultados que antes? La creciente incertidumbre que está enfrentando las organizaciones ha atraído la atención de directores y gerentes de empresas motivados por soluciones efectivas para enfrentar las crecientes variaciones que afectan sus entornos y con el fin de lograr la perdurabilidad de sus organizaciones.

El enfoque de la resiliencia organizacional parte de la premisa que las organizaciones en el mundo son parte activa de entorno cada vez más cambiante, regido por inestabilidad política, económica, social y medioambiental. Más que centrarse en las causas que generan esta situación, la resiliencia organizacional se preocupa de observar aquellas condiciones que posibilitan el adaptarse y desarrollarse de una manera más eficaz y eficiente.

Este proyecto funda su estudio en la importancia de conocer aquellos factores que contribuyen a la creación de resiliencia organizacional, como manera de crear ventaja competitiva sobre otras empresas al saber administrar las adversidades internas y externas, enfrentándolas, sobreponiéndolas y aprendiendo de ellas para fortalecerse.

Palabras Claves: Resiliencia; Resiliente; Resiliencia Organizacional; Empresas Resilientes; Organizaciones Resilientes; Perdurabilidad; Liderazgo; Aprendizaje Organizacional.

Abstract: In a world full of change, why do some organizations fail and others arrive to recover, even better than before? The growing uncertainty facing organizations has attracted the attention of directors and managers motivated by effective solutions to address the growing variations that affect their environments and to ensure the sustainability of their organizations.

The focus of organizational resilience is based on the premise that organizations worldwide are active part of ever-changing environment, governed by political, economic and social instability. Rather than focusing on the causes of this situation, organizational resilience is concerned to observe the conditions that make it possible to adapt and develop in a more effective and efficient way.

This project bases its study on the importance of knowing the factors that contribute to the creation of organizational resilience as a way of creating competitive advantage over other companies to know how to manage internal and external adversity, facing them, overlapping and learning from them to strengthen.

Key Words: Resilience; Resilient; Organizational Resilience; Resilient Enterprise; Resilient Organization; Sustainability; Leadership; Organizational Learning.

1. Introducción.

En un mundo lleno de cambios, ¿por qué algunas organizaciones fracasan o desaparecen y otras llegan a recuperarse con, incluso mejores resultados que antes?

Todos los días somos testigos de la complejidad de las relaciones laborales, es evidente que las organizaciones y el mundo empresarial están siendo influidas, quizás más que en ninguna otra época, por las tendencias y transformaciones económicas, políticas y sociales propias del desarrollo de las tecnologías de la información y la globalización haciendo que el éxito empresarial sea cada día más frágil.

Se podría pensar que ya ningún país en el planeta está exento a las variaciones que pueden afectar su buena administración y su futuro en general, así encontramos innumerables ejemplos a nivel mundial de cómo el cambio del entorno ha afectado de diferentes maneras en las empresas; muchas se han creado, otras han crecido y otro buen grupo de ellas han desaparecido.

La creciente incertidumbre que está enfrentando las organizaciones ha atraído la atención de directores, gerentes y emprendedores de empresas motivados por soluciones efectivas para enfrentar las crecientes variaciones que afectan sus entornos y con el fin de lograr la perdurabilidad de sus organizaciones. Cualquiera que sea el resultado de una turbulencia, queremos saber qué se hizo para salir adelante.

No sólo la incertidumbre del entorno está alertando a los líderes de las empresas, también aquella incertidumbre interna generada por los cambios perpetuados al interior de la organización que de igual forma puede ser un factor negativo en el correcto funcionamiento empresarial. Si bien se dice que esta incertidumbre interna va decreciendo en cuanto la organización adquiere experiencia, se puede asegurar que ninguna organización está exenta del cambio e inconvenientes de tipo administrativo, gerencial o discordias en general.

Ante esta realidad, surge el tema de la perdurabilidad empresarial, el cual conlleva a pensar en la gran responsabilidad de todos aquellos administradores de empresas que tienen en sus manos la estabilidad y el sustento de sus empleados, la confianza de los inversionistas y una responsabilidad con el desarrollo económico y social de su comunidad.

El tema de la incertidumbre en el mundo de las empresas ha sido estudiado a través de los años por numerosos autores que, a través de la investigación de los comportamientos tanto colectivos como individuales, han llegado a la creación de modelos, pensamientos y filosofías organizacionales de todo tipo para mitigar y adaptarse al cambio; con la generalidad de que ninguna es ley universal y su aplicación en una determinada organización debe ir siempre contextualizada para su correcto funcionamiento.

Es claro que el contexto empresarial y social que se está viviendo en esta época es complejo, dinámico y turbulento, lo que significa que la fórmula para el éxito de hoy puede ser totalmente ineficiente el día de mañana. Prosperar o incluso sobrevivir en este contexto requiere de un replanteamiento del significado y la aplicación de todos los supuestos que se han enseñado en la teoría administrativa acerca de liderar y gerenciar los negocios.

El concepto de la resiliencia organizacional es un tema que ha ganado popularidad en el mundo de los negocios en los últimos años, pues prácticamente todos los dueños y directores de empresas quieren saber qué tienen aquellas personas y organizaciones sumergidas en dificultades y cambios bruscos, que aun así tienen excelentes resultados y desarrollo en su diario vivir.

El enfoque de la resiliencia organizacional parte de la premisa que las organizaciones en el mundo son parte activa de entorno cada vez más cambiante, regido por inestabilidad política, económica, social y medioambiental. Más que centrarse en las causas que generan esta situación, la resiliencia organizacional se preocupa de

observar aquellas condiciones que posibilitan el adaptarse y desarrollarse de una manera más eficaz y eficiente.

En esta investigación, al identificar las variables relacionadas con la resiliencia organizacional se está aportando conocimiento valioso sobre lo que identifica a una organización resiliente, propiciando el mejoramiento de los sistemas y estrategias organizacionales en aquellas organizaciones interesadas en desarrollar una capacidad resiliente que les permita crecer y perdurar por medio del aprendizaje que pueden dejar los cambios o las crisis; por esta razón, la resiliencia puede ser vista como una capacidad estratégica de una empresa.

Este proyecto funda su estudio en la importancia de conocer aquellos factores que contribuyen a la creación de resiliencia organizacional, como manera de crear ventaja competitiva sobre otras empresas al saber administrar las adversidades internas y externas, enfrentándolas, sobreponiéndolas y aprendiendo de ellas para fortalecerse, así como el propone un punto inicial para futuras investigaciones.

2. El Concepto de Resiliencia Organizacional.

2.1. Definiciones de Resiliencia.

El diccionario de la Real Academia Española aún no reconoce la palabra *resiliencia* sin embargo, este vocablo tiene sus orígenes en el idioma latín con el término *resilio* que significa rebotar, volver atrás, de allí se originó el concepto en inglés *resilience* cuya definición es: ‘la tendencia a volver a un estado original o el tener poder de recuperación -to rebound / recoil / to spring back- (Enciclopedia Hispánica, 1989).

Este término tanto en inglés, como en su traducción al español *resiliencia* es usada en diferentes contextos como la física, la ecología, la psicología y más recientemente la administración.

Para la física, resiliencia es la característica mecánica que tienen algunos materiales para recobrar su forma y tamaño originales después de haber sido sometido a presión, calor o golpes, dando resultados positivos debido a la elasticidad y composición del material; de esta manera vemos cómo el acero que es sometido al calor hasta deformarse y que luego se enfría inmediatamente, no sólo trata de volver a su forma original sino que se hace más fuerte; este proceso, en el que se evidencia la resiliencia, es el que genera el acero templado.

En 1973 Crawford Holling en su trabajo: *Resilience of Ecological Systems* (como se cita en Calvente 2007) introduce el término resiliencia en la ecología, como una forma para comprender las dinámicas no lineales así como los procesos a través de cuales los ecosistemas se auto mantienen y persisten frente a perturbaciones y cambios.

Según Calvete, bajo las ciencias naturales, el concepto de resiliencia tiene tres características definitorias:

1. La cantidad de cambio o transformaciones que un sistema complejo puede soportar manteniendo las mismas propiedades funcionales y estructurales.
2. El grado en el que el sistema es capaz de auto-organizarse.
3. la habilidad del sistema complejo para desarrollar e incrementar la capacidad de aprender, innovar y adaptarse.

Posteriormente el término resiliencia evolucionó al ser adoptado por las ciencias sociales, de las cuales la psicología dio forma a un nuevo concepto. Desde la década del ochenta numerosos autores de la psicología implementaron este término en sus estudios al reconocer que los seres humanos mostramos reacciones distintas, incluso inversas ante estímulos similares, como situaciones de adversidad, el dolor o estrés.

Es así como se describe tres tipos de reacciones frente a las distintas adversidades que enfrentamos los humanos (Saavedra, 2011, párr. 4):

- Personas que frente a la adversidad reaccionan con conductas de vulnerabilidad frente a la situación.
- Personas que permanecen indiferentes o con ausencia de reacción frente a la situación.
- Personas que resisten las adversidades, logrando alcanzar una adecuada calidad de vida. Ellos son los llamados resilientes.

Es este tercer grupo el que ha sido objeto de estudio de las investigaciones sobre resiliencia en la psicología, los cuales empezaron hace más de cuarenta años por el profesor Norman Garmezy (1996), quien después de estudiar a niños con padres esquizofrénicos no sufrieron problemas mentales o traumas a causa de crecer con

ellos, Garmezy concluyó que un factor de resiliencia tuvo un papel de gran importancia en la salud mental de aquellos niños.

Algunas definiciones de resiliencia dentro del campo de la psicología son las siguientes:

“Aquellas personas que han desarrollado competencia a pesar de haber sido criadas en condiciones adversas, o bien, en circunstancias que aumentan el riesgo de presentar psicopatologías” (Osborn, 1990).

“Conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida *sana*, viviendo en un medio *insano*” (Rutter & Rutter, 1992).

“La combinación de factores que permiten a un ser humano, afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida y construir sobre ellos” (Suárez & Krauskopf, 1995).

“La capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive ser transformado positivamente por ellas” (Grotberg, 1995).

Basándose en las definiciones anteriores, se puede argumentar que ésta capacidad personal o grupal de sobreponerse ante las adversidades emocionales luego de algún suceso trágico es lo que hace ver a la resiliencia como una fuerza natural impulsadora que hay que desarrollar en los individuos.

2.2. Definiciones de Resiliencia Organizacional.

Siguiendo las definiciones anteriores, se puede conducir a que la resiliencia no es sólo una característica individual, pues es posible referirse a familias, grupos o comunidades resilientes, es así como con el transcurrir del tiempo el término resiliencia fue adaptado a la administración como *resiliencia organizacional* o

resiliencia empresarial (para esta investigación usaremos el término resiliencia organizacional por motivos de unificar la terminología).

En este sentido, varias definiciones han surgido como:

“La capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión” (Sampedro, 2009, p.3).

“Aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas” (Minolli, 2000, p.1).

“La capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios imprevistos, incluso la interrupción caótica. Es la capacidad de recuperarse y de hecho, de rebotar hacia adelante con velocidad, gracia, determinación y precisión” (Bell, 2002, p.1).

“La capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis” (Marcos & Maculay, 2008).

“La capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian” (Hamel & Valikangas, 2003, p.4).

En general, se puede evidenciar a través de los estudios sobre resiliencia organizacional que existen dos enfoques principales: desde la perspectiva de supervivencia de la organización frente a una crisis y desde cómo una organización se prepara para cambiar la realidad y adaptarse antes que el entorno la obligue a hacerlo.

2.3. Interés por el Estudio de la Resiliencia.

Existen incontables estudios sobre resiliencia en casos como víctimas de guerra, desastres ambientales, traumas infantiles y en general toda clase de adversidades personales, aunque limitadas investigaciones sobre resiliencia en el campo organizacional. Este tipo de estudio ha llamado la atención recientemente en investigadores y directores de empresas por ser un factor modificable al tipo de entidad, sector, tiempo y ubicación en que se encuentre la organización.

Existen varias razones para creer que el estudio de la resiliencia organizacional es de alta importancia para la sociedad debido a que vivimos inmersos en una realidad en la cual las empresas juegan un papel protagonista pues constituye la base para el desarrollo económico de una nación.

El estudio de la resiliencia organizacional ha tomado gran popularidad en investigaciones administrativas en los últimos años, los directivos y dueños de empresas saben hoy que las estrategias tienen fecha de expiración, así como los modelos y técnicas administrativas no funcionan para todo tipo de situaciones.

La literatura organizacional ha creado diversas analogías para entender su dinámica, Castañeda (2009) enumera las más importantes: La figura biológica, la cual concibe a las organizaciones como seres vivos, que crecen, se desarrollan y sobreviven en un medio ambiente. La figura sociológica que visualiza a las organizaciones como sociedades miniatura, las cuales contemplan fenómenos como inequidad, conflicto y cultura dominante. Y por último la figura psicológica la cual asigna a las organizaciones propiedades de comportamiento y cognitivas como el aprendizaje.

Para Nonaka (1991) una organización se ve desde este enfoque psicológico, pues muy semejante a una persona puede tener un sentido colectivo de identidad y de un propósito fundamental. Esto en la empresa es lo que equivale al autoconocimiento en la persona “una comprensión compartida de lo que la empresa representa, hacia donde

va, el tipo de mundo en el que quiere vivir y –lo más importante- cómo convertirlo en realidad.” (Nonaka, 1991, p.2).

Desde la perspectiva de la analogía psicológica en las empresas es que la resiliencia organizacional crea su campo de estudio; el cual se considera importante desde el punto de vista que si una empresa quiebra, todo su capital intelectual acumulado se desvanece al disiparse sus equipos de trabajo. No se puede pensar en una sociedad de organizaciones desechables, si bien es beneficioso que existan empresas viejas y nuevas en una economía, las empresas de mayor antigüedad suelen ser más eficientes que las recientes y claramente una economía compuesta por sólo empresas nuevas serían enormemente ineficientes.

El crear organizaciones resilientes y duraderas apoya un motivo no económico en las sociedades y es el de dar larga vida a instituciones en la que los seres humanos ponen toda su energía, pasión y sabiduría. Muchas organizaciones representan la vida y obra de muchas personas quienes durante años han trabajado incansablemente para dar vida y fuerza con la intención de construir un legado que continúe viviendo aún después de su muerte y que provea sustento y desarrollo para su familia y para la sociedad en la que hace parte.

Ante esta preocupación muchas empresas crean seguridad en su entorno anticipando y planeando eventos inesperados y sorpresas futuras a través de la creación, refuerzo e inversión en planes de acción ante dichos eventos.

Estos planes contingentes pueden sacar de apuros a la organización en algún momento crítico, pero debido a que se dichas soluciones se basan en estructuras, su rango de acción se ve limitado a problemas particulares o ya conocidos con anterioridad por la empresa; situación que es cada vez más irreal en los mercados modernos pues cabe decir que ahora las organizaciones deben estar preparadas para problemas y crisis que tal vez nunca hayan experimentado.

Partiendo de los anteriores planteamientos, numerosos autores de todo el mundo, a lo largo del tiempo han tratado el tema de la resiliencia organizacional como una ventaja competitiva en una empresa para enfrentar sus problemas de una manera flexible y como una oportunidad para el aprendizaje; de sus trabajos se han generado múltiples teorías que hablan sobre su creación, desarrollo e implementación. Asimismo, en la literatura se puede identificar algunos autores han hablado de estrategias de perdurabilidad, que aún sin mencionar la variable resiliencia, cuentan con múltiples conexiones en lo que se entiende como “creación de resiliencia”.

Cuando se aborda el tema de las crisis en las empresas, no podemos pensar en una ley o modelo establecido para enfrentar a un mediano o largo plazo un mundo variante; la lucha por la perdurabilidad es un proceso no lineal que se debe estar alimentando constantemente por toda la organización, considerando la incertidumbre como el día a día de las decisiones y movimientos estratégicos. Las organizaciones ahora deben ser capaces de vivir y responder a un ambiente de cambio constante, algunas organizaciones no logran salir victoriosas ante sus situaciones adversas, otras por el contrario, se enfrentan, sobreponen y salen fortalecidas de situaciones similares.

Algunas amenazas por las cuales la resiliencia organizacional toma un papel tan importante en este mundo, son: (Marcos & Maculay, 2008)

- *Cambio más rápido y multifacético.* Los negocios actuales son afectados por cambios en su contexto político y social.
- *Cambios ambientales.* Los cambios ambientales, como por ejemplo el calentamiento global, se están convirtiendo en una gran amenaza para cada vez más sectores, lejos de los tradicionalmente ligados al medio natural.
- *Las fusiones y adquisiciones a gran escala.* Las organizaciones globales tienen una gran influencia, incluso, algunas concentran recursos productivos y

financieros que llegan a sobrepasar el producto interno bruto (PIB) de algunos países.

- *Transiciones de carreras más rápidas.* Los individuos dentro de las organizaciones se acomodan cada vez menos, y continuamente se dan transiciones y cambios en las carreras profesionales. Las personas están cambiando más a menudo sus roles dentro de una organización y trabajando en más número de compañías que en décadas pasadas.
- *Avances sin precedente en tecnologías de información.* Las nuevas tecnologías de la información (TI) están creando nuevos canales de comunicación; cambiando los patrones de conducta de los consumidores y creando nuevas formas de establecer contactos y generar redes.

A lo anterior hay que agregar los cambios en las preferencias de los consumidores y la entrada de competidores no tradicionales

Desde su enfoque multidisciplinario la resiliencia organizacional busca integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para establecer modelos de análisis, interpretación e intervención para lograr mejores resultados individuales y grupales en los diferentes contextos (educativo, empresarial, comunitario). (Atehortua, 2002, p.47).

Como se mencionó anteriormente, la resiliencia organizacional está ocupando cada vez más los temas de estudio sobre administración a nivel mundial, pues se ha distinguido como una herramienta efectiva para contrarrestar las adversidades internas y externas de la empresa, convirtiéndose en una nueva estrategia para la perdurabilidad.

3. Procesos de Vulnerabilidad y Protección.

Tanto el concepto de vulnerabilidad, invulnerabilidad, como el de la capacidad de protección nacen en el seno de la ciencia de la psicología para dar respuesta a la creación del fenómeno de la resiliencia en las personas. Ambos términos pueden ser adaptados al contexto empresarial, adoptando la figura de la empresa desde el concepto psicológico al explicarla como un ser que aprende y que se desarrolla en el tiempo.

El concepto de vulnerabilidad es una característica básica para la gestación de los comportamientos resilientes. En la ciencia de la psicología, este concepto fue definido por Michael Rutter como “la capacidad de modificar las respuestas que tienen las personas frente a las situaciones de riesgo” (Rutter 1985, p.598-611).

Kotliarenko, Cáceres & Fontecilla (1996), citando a Radke-Yarrow y Sherman precisan que hay que entender el concepto de vulnerabilidad como un fenómeno perceptible en el cual un cierto nivel de estrés, o presión resulta en conductas desadaptativas, que se mueve desde una adaptación más exitosa al estrés, a una menos exitosa.

Se podría construir el término *empresa invulnerable* como la concepción que tienen muchos ejecutivos de empresas que no han experimentado variaciones ni crisis considerables en su historia, que no ceden frente a las presiones del estrés interno y externo, organizaciones que durante mucho tiempo se pensó que serían resistentes a cualquier tipo de adversidad dada su tamaño y experiencia y que mantendrían posiciones de liderazgo en su sector a través del tiempo, siendo inmutables y casi intocables ante cualquier adversidad.

No obstante, este concepto resulta confuso y equivocado por al menos tres razones: la resistencia al estrés es relativa, no absoluta, en tanto no es estable en el tiempo y varía de acuerdo al estímulo (problema o crisis), al tamaño de la empresa y al entorno

que la rodea. Esto significa que la capacidad de resistir proviene tanto del ambiente como de la estructura, el grado de resistencia no es estable, sino que varía a lo largo del tiempo y de acuerdo a las circunstancias. Por estos motivos, antes que pensar en una organización blindada a las crisis se debe pensar preferentemente en el concepto de resiliencia como una importante capacidad estratégica para la organización. (Rutter 1985, p.598-611).

En sicología el concepto de factor protector o capacidad protectora, alude a las “influencias que modifican, mejoran o alteran la respuesta de una persona a algún peligro que predispone a un resultado no adaptativo” (Rutter 1985, p.598-611). “Los factores protectores, manifiestan sus efectos ante la presencia de algún estresor, modificando la respuesta del sujeto en un sentido comparativamente más adaptativo que el esperable” (Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla, 1996, p.12).

Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla señalan, citando a Reichters y Weintraub, que los mecanismos protectores son tanto los recursos ambientales que están disponibles, como las fuerzas que se tienen para adaptarse a un contexto. La misma autora señala que tanto las personas en forma individual, como los grupos humanos cuentan potencialmente con ciertos mecanismos protectores, sin embargo, el carácter dinámico de estos mecanismos hace que ninguno de éstos sea estable en el tiempo para cada una de las personas, ni menos aún para los grupos (Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla, 1996, p.40).

Para catalogar a una persona u organización como resiliente, Rutter (1985), afirma que es importante definir los factores de riesgo y protección, añadiendo que muchas variables pueden constituir un factor de protección en una situación, o un factor de vulnerabilidad o riesgo en otra. Tanto los factores de vulnerabilidad como los de protección, más que ser atributos permanentes o experiencias, son procesos que se relacionan con momentos claves en la vida de una persona u organización.

De la misma manera cabe aclarar la importancia del contexto en que se encuentra la empresa para que sea posible la creación de resiliencia. De acuerdo con los estudios

de resiliencia otorgados por la sicología, se ha establecido como necesaria una condición de riesgo que afecte a la organización o la persona. Así como lo explica Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla (1996) citando a Rutter: “para que el concepto de resiliencia tenga sentido, debe referirse a las respuestas que muestran tener las personas enfrentadas a una cierta dosis de riesgo”

Para el caso empresarial, se podría afirmar que en estos tiempos actuales ninguna empresa en el mundo está exenta de algún tipo de riesgo ya sea por la apertura a los mercados internacionales y la inminente competencia que pueda tener o por las inestables situaciones políticas, económicas y sociales que se evidencian cada día en el mundo. Debe entonces estar definiendo los factores de riesgo que puedan atacarla así como los factores de protección que tendría para salir bien librada de esa situación.

En el ámbito organizacional es posible señalar algunos mecanismos protectores que son necesarios que las empresas desarrollen para resilir ante las adversidades, su interacción, es una condición indiscutible para la promoción de resiliencia, estos son: el factor de liderazgo dentro de la organización, el clima, la cultura, el cambio y el aprendizaje organizacional los cuales serán expuestos más adelante.

4. Características de una Organización Resiliente:

Tal como se ha señalado, la resiliencia está relacionada a situaciones específicas y particulares de riesgo, que aparentemente no tienen nada en común entre sí (cambios en contexto político, económico, social o ambiental; avances tecnológicos, etc). Sin embargo, estudios sobre resiliencia muestran que existen aspectos comunes en esta diversidad de situaciones. Dos importantes autores señalan que las empresas resilientes presentan los siguientes atributos:

Dean Robb, en su texto *Buiding Resilient Organizations* distingue cuatro características esenciales para que una empresa sea resiliente: (Robb, 2000, p. 27)

1. Capacidad de crear y disolver estructuras.
2. Proporcionar seguridad (no necesariamente estabilidad) en medio del cambio.
3. Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor.
4. Aprender, desarrollarse y crecer.

Para Robb una empresa resiliente es capaz de mantener una ventaja competitiva a través del tiempo por medio de su capacidad para desarrollar dos habilidades al mismo tiempo:

1. Desempeñarse de forma excelente hacia los objetivos de la empresa (refiriéndose a sus labores en cuanto a las finanzas, clientes, proveedores, producción, etc.)
2. Innovar y adaptarse eficazmente a los mercados rápidos y turbulentos de los mercados y las tecnologías.

Por otra parte, en su texto, *Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos*, Saavedra (2005) expone cinco características de una organización resiliente:

1. Son instituciones que se reconocen a sí mismas como formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
2. Son instituciones que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.
3. Son instituciones que estarán atentas a los cambios ambientales y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.
4. Son instituciones innovadoras y creativas, que valoran las capacidades de sus trabajadores y tomarán en cuenta sus aportes.
5. Son instituciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.

Se puede apreciar las diferentes concepciones de estos dos autores, mientras que el segundo, radica la resiliencia organizacional como producto del desempeño de las personas de la organización, su clima y cultura; el primer autor se guía más por las habilidades administrativas de los líderes de la organización, fundamentándose en una cultura de aprendizaje organizacional.

Estas dos visiones evidencian la importancia de ver a la organización como un sistema complejo formado por personas capaz de auto-gestionarse para cambiar, aprender e innovar para alcanzar determinadas metas y así perdurar en el tiempo.

Bajo este pensamiento, es posible añadir que las organizaciones, como las personas, deben ser resilientes para sobrevivir. Las organizaciones resilientes apoyan y alientan la resiliencia individual, pero también cultivan la resiliencia a través de la cultura y los sistemas organizacionales. Lo hacen a través de los siguientes medios: aceptación del cambio, promoción del aprendizaje, atención a todo aquello que funcione bien, conexión con la misión y los valores, comprensión de la identidad y trabajo a través de otros. (Pulley, 2004).

5. Factores que Promueven la Resiliencia Organizacional.

5.1. Aprendizaje Organizacional.

La teoría del aprendizaje organizacional nació de la adaptación del concepto del aprendizaje individual estudiado por la psicología, se aborda conceptualmente desde su misma perspectiva, es decir, desde la perspectiva de cambio y la perspectiva de conocimiento.

Aprendizaje Organizacional desde el cambio.

Dentro del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de cambio encontramos dos corrientes estudiadas por diferentes autores, la primera define al aprendizaje organizacional como los cambios que una empresa hace con el propósito de adaptarse a su entorno (Hedberg, 1981; March y Olsen, 1976; Duncan y Weiss, 1979, citados por Castañeda, 2009); y la segunda lo define como aquellas acciones que las organizaciones llevan a cabo para transformarse a sí mismas y a su entorno (Sweringa y Wierdsma, 1995; Kim, 1993; Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991, citados por Castañeda, 2009).

En la misma dirección se puede hablar de aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo (Mc Guill, Slocum y Lei, 1992, citado por Castañeda, 2009). El primero se relaciona con los cambios que hace la organización para ajustarse a los cambios del entorno; el segundo tiene relación con el concepto de transformación del entorno, mediante cambios en su estructura, estrategia, y sistemas de organización.

Respecto a lo anterior, se deduce que las organizaciones que siguen la primera corriente, o su comparativo, el aprendizaje adaptativo, tienen como prioridad sobrevivir a través de resolver sus problemas del día a día; mientras que las organizaciones que siguen la segunda corriente o aprendizaje generativo, están

interesadas en ser innovadoras, crear nuevos productos o servicios para adelantarse a su competencia.

El profesor Castañeda explica que en realidad lo que hace que una organización asuma uno u otro tipo de aprendizaje es su nivel de desarrollo; si su prioridad actual como organización es sobrevivir, entonces el aprendizaje fundamental que se requiere es de tipo adaptativo; por el contrario, si la organización ha superado sus problemas de supervivencia, entonces estará concentrada en crecer e innovar, para lo cual el aprendizaje será transformador.

Bajo la mirada de estos autores se define que hay aprendizaje organizacional cuando hay cambio; sin cambio no hay aprendizaje ni se puede generar resiliencia en una organización.

Dentro del segundo tipo de organizaciones, aquellas que siguen la corriente del aprendizaje generativo a través de la innovación o creación de conocimiento, Hammel, Tushman y O'Reilly, (citados por Enríquez, 2009) expresa que es necesario aclarar los dos tipos de manifestaciones que pueden tener:

1. Innovación de producto o servicio: la cual involucra cambios en los productos o servicios que la organización ofrece.
2. Innovación de procesos: Que involucra cambios en la forma como los productos o servicios son generados y ofrecidos.

Para estos mismos autores, existen tres niveles de innovación que llevan a distintos impactos sobre las ventajas competitivas para las organizaciones:

1. Innovaciones Incrementales: Son aquellas que continuamente mueven la frontera de costo/beneficio.
2. Innovaciones Radicales: Ofrecen un producto o servicio altamente novedoso o único que permite un premio en el precio.

3. Innovaciones Disruptivas: Son aquellas que rescriben las reglas del juego competitivo, creando una nueva proposición de valor.

Aprendizaje organizacional desde la perspectiva del conocimiento.

“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mayor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento” (Nonaka, 1991, p.1)

Castañeda, 2009, citando a Amponsen y Dogson, afirma que el aprendizaje se entiende como la capacidad de las organizaciones para adquirir o crear nuevos conocimientos, entendiendo al conocimiento, a la manera en cómo lo usa y a la rapidez para crearlo en comparación con sus competidores, como la única fuente de ventaja competitiva de una empresa.

Ante esto, Nonaka añade que la esencia de la innovación consiste en recrear el mundo siguiendo una determinada visión o ideal y para una empresa creadora de conocimiento, el generar nuevo conocimiento no es una actividad especializada de unos pocos, es un estilo de conducta, un modo de actuar de todos los miembros de la organización.

Así entonces, Choo, (citado por Castañeda, 2009) asegura que las organizaciones crean nuevo conocimiento desde las experiencias de sus empleados con el ánimo de aplicarlos a la acción; el mismo autor define el aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual las empresas desde sus trabajadores, adquieren, crean y utilizan conocimiento con el propósito principal de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o para transformarlo según su nivel de desarrollo, o sea se define el aprendizaje organizacional como la adquisición de conocimiento a través de su origen a nivel individual para ser transmitido a un nivel colectivo.

El nuevo conocimiento inicia desde el individuo, por tanto la clave para que una organización sea exitosa en esto está en lograr un compromiso entre los empleados y

la misión de la empresa, poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la organización creadora de conocimiento, esta actividad debe ser un proceso continuo y debe darse en todos los niveles de la empresa. (Enriquez, 2009, p. 223).

Castañeda (2009), citando a Marquardt, plantea que una organización que aprende es una entidad que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, en pro del éxito de la empresa.

A través de esta transformación o cambio continuo es que Nonaka (1991) asegura que la principal labor de los directivos de las empresas es orientar el caos hacia la creación de conocimiento útil. Para esto recomienda la creación de equipos con competencia interna para la creación de nuevas ideas, esto es fundamental porque proporcionan un contexto donde las personas pueden interactuar unas con otras y establecer diálogos constantes que hacen posible diversas reflexiones, creando nuevos puntos de vista al poner en conjunto toda la información y examinándola desde diferentes ángulos. Para Nonaka este diálogo puede – y en realidad, debe- implicar considerables desacuerdos y conflictos, pues es esto lo que induce a los empleados a poner en cuestión las premisas actualmente aceptadas y buscar la racionalidad de su experiencia de una forma nueva.

Ikujiro Nonaka añade también que para la mayoría de entidades, la prueba definitiva para determinar el valor del nuevo conocimiento es de tipo económica (aumento de la eficacia, reducción de costos, mayor rentabilidad en ventas, etc.) Pero en la empresa creadora de conocimiento hay otros factores cualitativos también importantes como: ¿La idea incorpora la visión de la empresa? ¿Es una expresión de los objetivos estratégicos y de las aspiraciones de la alta dirección? ¿Tiene capacidad para mejorar el circuito de conocimiento organizativo de la empresa?

Así entonces vemos como la generación de aprendizaje se convierte en una herramienta altamente poderosa para la generación de ventajas competitivas con las

que se podrá ser capaz de enfrentar cambios o perturbaciones en el entorno, generando asimismo resiliencia dentro de la organización.

Modelos de aprendizaje organizacional.

A continuación se expondrán dos de los más importantes modelos estudiados dentro de la literatura del aprendizaje organizacional.

Modelo de Crossan, Lane y White (1999).

Este modelo identifica tres niveles en que ocurre el aprendizaje: individuo, grupo y organización y describe dos maneras de aprendizaje: una desde el individuo a la organización a la que llama “feedforward”, y otra desde la organización al individuo, a la que llama “feedback”. En el feedforward el aprendizaje de los trabajadores debe convertirse en institucional, y en el feedback los conocimientos que han sido institucionalizados por la empresa deben ser aprendidos por los trabajadores para su debido uso.

Bajo este modelo, se identifican cuatro procesos de aprendizaje: intuición, interpretación, integración e institucionalización.

Intuición: Este proceso se presenta a nivel individual, es “el reconocimiento preconscious del patrón y/o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia” (Crossan, Lane & White, 1999, p. 194). Asimismo se considera que la intuición de un individuo puede afectar su conducta, pero sólo afectará a otras personas en la medida en que exista interacción. (Castañeda, 2009, p.194).

Interpretación: Este proceso se presenta a nivel individual y grupal, es definido como: “la explicación a través de palabras y acciones de un insight o idea, a uno mismo o a otros” (Crossan, Lane y White, 1999, p. 525); se puede entonces decir que los individuos piensan sobre sus intuiciones y las comparten con otros, comprometiéndose en interpretación individual y colectiva.

Integración: Para Crossan, Lane y White se refiere al “proceso de desarrollo de entendimiento compartido entre los individuos y la toma de acción coordinada mediante el ajuste mutuo”, se da inicialmente de manera informal pero puede llegar a institucionalizarse.

Institucionalización: Los autores la definen como “el aseguramiento de que ocurran acciones de manera rutinaria”. “Consiste en la incorporación de las nuevas acciones e interpretaciones en los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias de la organización.” (Castañeda, 2009, p.195).

Modelo de Nonaka y Takeuchi (1999).

Este modelo es quizás el más conocido a nivel mundial, integra los conceptos de conocimiento explícito y conocimiento tácito.

Conocimiento Explícito: Para los autores se refiere al “conocimiento que se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales y expresiones matemáticas”, este conocimiento puede ser documentado en físico (manuales o cartillas) o procesado por una computadora; es teórico, formalizable, declarativo y tiene contenido conceptual.

Conocimiento Tácito: Es el conocimiento que tiene una persona el cual es difícil expresar mediante sólo el lenguaje, se refiere a las experiencias personales e involucra factores como creencias, puntos de vista o valores; no tiene contenido conceptual, está orientado a lo procedimental, es implícito y puede ser inconsciente. El conocimiento tácito consta de dos dimensiones: la dimensión técnica, llamada también Know How y la dimensión cognoscitiva, que incluye modelos mentales, creencias y actitudes sobre el conocimiento particular. (Castañeda, 2009, p.197). Para convertirlo en conocimiento explícito es necesario el uso del lenguaje.

La segunda parte de este modelo trata acerca de la conversión del conocimiento, partiendo de los dos tipos de conocimiento anteriores. Hay cuatro formas de conversión: de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito. A continuación se describen:

Exteriorización: Es la conversión de conocimiento tácito a explícito; aquí se enuncia en pasos, párrafos, gráficas o artefactos el conocimiento que era tácito. Se puede usar el análisis, la síntesis, el uso de metáforas, analogías y modelos. Esta fase “es fundamental para crear conocimiento y ocurre en la creación del concepto de un nuevo modelo integrando la cultura organizacional” (Enríquez, 2009, p.222).

Ikujiro Nonaka añade que convertir el conocimiento tácito en implícito significa encontrar la forma de expresar lo inexpresable; es en realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo – lo que es y lo que debería ser-. Así cuando un empleado inventa un nuevo conocimiento, se está reinventando a sí mismo, a la empresa e incluso al mundo.” (Nonaka, 1991, p.4)

Socialización: Es la conversión de conocimiento tácito a tácito, consiste en el aprendizaje que ocurre entre por lo menos dos personas en el compartir de experiencias, principalmente a través de la observación, la imitación, el diálogo y la práctica. A través de esto es posible aprender algo aunque no estemos aún en la capacidad de explicarlo paso a paso a otras personas.

Combinación: Es la forma para convertir conocimiento explícito en explícito. Se sistematizan conceptos para generar un sistema de conocimientos, se puede usar para esto: reuniones, documentos, conversaciones y la reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo y categorizando el conocimiento explícito.

Interiorización: Con la interiorización transformamos conocimiento explícito en tácito. Esto significa que el conocimiento que hace parte de la organización ahora sea parte del empleado. Debido a que la persona se pronuncia acerca del conocimiento

adquirido, por ejemplo mediante una actitud favorable o desfavorable, el conocimiento se convierte a tácito. Este procedimiento es posible gracias a las conferencias, narrativas, experimentación, rutinas de trabajo y práctica, etc. La interiorización es facilitada mediante el almacenamiento de documentos o transmitida bajo la forma de historias de fácil acceso para todos los empleados.

Para Enríquez (2009), bajo esta teoría, el nuevo conocimiento se inicia en el individuo; por tanto, la clave del proceso de su creación está en lograr el compromiso personal y el sentido de identificación del mismo con la empresa y su misión. Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento, esta actividad debe ser un proceso continuo y debe darse en todos los niveles de la empresa.

Bloqueos para el aprendizaje individual.

Cuando una organización busca el cambio para empezar a generar aprendizaje muchas veces se encuentra con resistencia a dicho cambio por parte de los individuos de la empresa. Este fenómeno puede retardar y generar conflictos internos.

Muchas personas se resisten al cambio por miedo a consecuencias negativas. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006), en (Enríquez, 2009) enumeran estas razones de resistencia al cambio:

- La amenaza de pérdida del puesto, poder, estatus o situación socioeconómica, calidad de vida y autoridad.
- La inseguridad económica referente a la retención del puesto de trabajo o el nivel de compensación.
- La posible alteración de las amistades y la interactividad social. El rediseño, los cambios en los procesos de trabajo y el movimiento de personal se

consideran amenazas a las amistades, los patrones de las interacciones sociales en el puesto de trabajo y las rutinas.

- El temor humano a lo desconocido que traiga consigo el cambio. La incapacidad de predecir con certeza el diseño organizacional, el comportamiento del supervisor o el sistema de compensación nuevos crea una resistencia natural.
- No conocer o recibir información acerca de las necesidades de cambio.
- La disonancia cognoscitiva que se crea porque uno se ve enfrentado a gente, procesos, sistemas, tecnología o expectativas, todo ello nuevo. La disonancia o incomodidad originada por lo que es nuevo o diferente es otro proceso humano psicológico social característico.
- Los empleados temen que les falte aptitud para cambiar. El personal rara vez admite que les falten las habilidades para desempeñarse bien si ocurre un cambio.

Debido a esto muchos empleados pueden llegar a creer que se va a cambiar lo que no se debe o que el cambio es una mala idea. Los mismos autores añaden que estos bloqueos pueden ser tratados mediante el aumento de la comunicación, información y datos como juntas en persona, boletines, correos electrónicos, reportes, discursos, conferencias, entre otros; así como también que los empleados participen en el proceso de cambio, recurriendo a defensores internos del cambio para que hagan las veces de facilitadores y entren en negociaciones sobre el tipo y ritmo de los cambios.

La aplicación de los anteriores métodos requiere de una adecuada habilidad directiva, por desgracia algunas veces los directivos utilizan estrategias poco convencionales como coacción, amenazas y manipulación para hacer posibles los cambios, lo que conlleva a sentimientos de resentimiento, abandono, disminución de productividad, sabotaje y comportamientos poco éticos. (Ivancevich, Konopaske & Matteson, como se cita en Enríquez, 2009).

Bloqueos para el aprendizaje organizacional.

Castañeda (2009), citando a Yeung, muestra cuatro incapacidades para generar conocimiento: ceguera, candidez, homogeneidad y acoplamiento estrecho, a continuación se describen:

Ceguera: Castañeda la define como la incapacidad de las organizaciones para identificar problemas y oportunidades del entorno en relación con un tema particular lo que genera que no se manifieste el lenguaje.

Candidez: Consiste en la aplicación de soluciones simples o reglas tradicionales a problemas complejos.

Homogeneidad: Se define como el uso de una perspectiva o fuente de información única en el abordaje de problemas complejos. Su diferencia con candidez es que ésta trata de la calidad del análisis, mientras que la homogeneidad se refiere a la cantidad y a la variedad de la información.

Acoplamiento Estrecho: “Se relaciona con estructuras jerárquicas rígidas, toma de decisiones centralizadas y reglas o procedimientos extremadamente formales que restringen la creatividad” (Castañeda, 2009, p.199). Cuando esto ocurre, el conocimiento de un individuo o grupo difícilmente llega a institucionalizarse.

Yeung adiciona a lo anterior que a veces las organizaciones presentan dificultades para aplicar el conocimiento que ya tienen por tres tipos de bloqueos: parálisis organizacional, aprendizaje supersticioso y difusión deficiente.

Parálisis Organizacional: Es definida como la incapacidad para implementar conocimiento nuevo debido a temores a sus implicaciones, a un sobre análisis o dificultad en la toma de decisiones.

Aprendizaje Supersticioso: consiste en la mala interpretación del significado del conocimiento generado, ya sea por falta de datos o porque se relaciona con mitos o

preconcepciones. Quiere decir que un conocimiento creado o adquirido para un tema o área se puede aplicar a otro.

Difusión Deficiente: Para el autor, consiste en la incapacidad institucional de comunicar y facilitar la interiorización de nuevas rutinas, políticas, procedimientos, mapas conceptuales, normas y nuevos desarrollos.

5.2. Liderazgo.

El estudio de la persona resiliente ha sido ampliamente estudiado desde la ciencia de la psicología por muchos años, cabe resaltar las investigaciones realizadas por E. Werner y R. Smith (1982) en la que plasmaron la observación a lo largo de 40 años de 502 individuos en Hawai que habían nacido y vivido en situación de pobreza y adversidad logrando mostrar que algunos de ellos llegaron a la edad adulta con signos de fracaso y derrota y otros salieron adelante a pesar de todo, estos sujetos fueron una clara explicación de lo que se cataloga como personas resilientes.

Algunas características particulares que los investigadores descubrieron en éstas personas fueron: conocimiento y control de sus emociones, autonomía, sentido del humor, alta autoestima, empatía, persistencia, sentido y propósito de la vida; factores que han sido considerados como forjadores de conductas resilientes en la persona y que de igual forma han sido objeto de estudio en la rama del liderazgo en múltiples ocasiones, pues se considera a la resiliencia como un rasgo infaltable en el perfil de un líder.

La capacidad de liderazgo es una cualidad que en las últimas décadas se ve como imprescindible para los directivos de empresas pero muchas veces es confundida con la dureza, por esto es importante entender más a fondo las características que atañen a un verdadero líder resiliente.

El liderazgo ha sido tema de interés, conjetura y análisis desde la época de Platón. En organizaciones de todo el mundo, desde enormes conglomerados hasta pequeños talleres manufactureros parte la misma pregunta: ¿Dónde están los líderes? ¿Quiénes son los mejores líderes? ¿Cuáles son los atributos de los mejores líderes?, las cuales se responden usualmente con los resultados logrados por un individuo o un grupo de personas en la dirección.

Es importante aclarar la distinción entre liderazgo y gerencia, según Kotter (1999), las actividades de la gerencia incluyen tareas como la de presupuestar, organizar, resolver problemas, contratar, etc. En contraste, como lo explica el mismo autor, el liderazgo consta en la dirección de la empresa en torno a sus objetivos, en el alineamiento de las personas, su motivación e inspiración.

El estudio del líder se hace de vital importancia para acercarse al concepto de resiliencia organizacional, pues es esta persona la encargada de conducir a la empresa hacia el logro de sus objetivos. En él o ella es donde recae la importancia de conjugar las fichas de la organización para la creación de una organización sólida, aportando a la transformación de la empresa como un conjunto resiliente.

El tema del liderazgo ha ocupado innumerables investigaciones a lo largo del tiempo, existen tantas definiciones de liderazgo como autores que la han estudiado, pero bajo ciertas miradas, se puede catalogar dichas definiciones en corrientes del liderazgo.

En su artículo, Giraldo (2008), citando a Olson y Bolton proporciona una clasificación de las diferentes definiciones de liderazgo según distintas corrientes, estas son:

- **Liderazgo como rasgo de personalidad:** Se enfoca en el descubrimiento del liderazgo como parte de la personalidad y examina diferentes aspectos del carácter, buscando la explicación del liderazgo en las similitudes entre

personalidades de líderes particulares de la historia en diferentes ámbitos (económico, social, político). Esta línea de investigación no ha sido soportada por resultados de la investigación empírica

- **Liderazgo como un resultado del proceso de grupo:** Esta línea define al liderazgo como un fenómeno inseparable del contexto organizacional, grupal o social del líder.
- **Liderazgo como influencia:** En este enfoque se ha definido el liderazgo como un proceso de ejercer influencia individual en los comportamientos de los seguidores. Se hace diferencia entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales son aquellos que logran la sumisión de promesas de recompensas o de amenaza de disciplina dependiendo del desempeño de tareas específicas y medibles, mientras que los líderes transformacionales convencen a los otros a ver la situación de manera diferente a como lo harían en otro caso y para responder a la visión alternativa del líder.
- **Liderazgo como un patrón de actividades y enfoque de atención y esfuerzo:** Esta línea se enfoca en el conjunto de responsabilidades que enfrentan los líderes, así como el tipo de enfoque y acciones necesarias para cumplir con ellas. Se enfatiza en la importancia del rol de los líderes para salir de las crisis a las que se enfrenta la organización, enmarcando los problemas dentro del contexto interno y externo de la organización y movilizándolo el recurso humano

Bajo la última perspectiva, el liderazgo puede relacionarse con aquel comportamiento ejercido por dirigentes de empresas que tienen intereses en influir no sólo en el crecimiento de su empresa, sino en el desarrollo sostenible de la sociedad en la que se encuentra sumergido.

Ante estos términos, debemos considerar el componente emocional, forjador de la conducta resiliente en las personas, pues es en estos tiempos modernos de crisis, cambios e incertidumbre, cuando los líderes necesitan sacar a relucir su componente emocional, su capacidad creativa, de comunicación y de direccionamiento estratégico.

Daniel Goleman (2004), pionero en proponer el valor de la inteligencia emocional para definir a un líder, expone que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, sin embargo la inteligencia emocional es la condición sin la cual no existe el liderazgo, sin ella, una persona podría tener un gran conocimiento, análisis y destrezas, pero aun así podría fracasar en su intento de ser un líder.

Según los estudios de Goleman (2004), la inteligencia emocional desempeña un papel cada vez más importante en los niveles superiores de la organización, donde las diferencias en destrezas físicas son menos importantes, en otras palabras cuanto más alto sea el puesto de un profesional estrella, más se podrá atribuir su eficacia a sus capacidades de inteligencia emocional.

La inteligencia emocional a la que hace referencia este autor consta de: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

- 1. Autoconciencia:** Es la capacidad de conocerse a sí mismo, es el ingrediente primordial de la inteligencia emocional y significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Goleman (2004) identifica a las personas con alto grado de autoconciencia como no extremadamente críticas ni confiadas en exceso.
- 2. Autorregulación:** Goleman (2004) describe esta característica como el componente que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos, la

capacidad de regular las emociones que puedan llevarnos a impulsos negativos o malas decisiones.

Asimismo, el autor asegura que para un líder es importante esta característica los hace capaces de crear un clima de confianza y justicia en su entorno, también por que promueve la competitividad, en la manera que las personas que dominan sus emociones son capaces de resistir ante los cambios, no entran en pánico, todo lo contrario, son capaces de controlar la situación llegando a liderar el avance (capacidad resiliente).

3. **Motivación:** Es el rasgo más común en los altos líderes quienes están impulsados a obtener logros más allá de las expectativas. Hay diferentes clases de motivación (gran salario, reconocimiento, ser parte de una empresa importante, etc.) pero aquellos que son verdaderamente líderes tienen como motivación el profundo deseo de ser exitosos por el simple hecho de lograrlo. Este deseo expresado en la motivación al logro se puede identificar a través de la pasión por el trabajo (ser creativos, aprender, enorgullecerse por el trabajo bien hecho) e invertir esfuerzos en hacer las cosas mejor, siendo persistentes y elevando el límite del desempeño.
4. **Empatía:** Significa tener consideración hacia los sentimientos de los empleados, junto con otros factores en el proceso de toma de decisiones. En los últimos años se ha popularizado su importancia en el mundo de los negocios por la creciente popularidad del trabajo en equipo, la creciente competencia que genera la necesidad de estrechar lazos con proveedores y clientes, la necesidad de retener talento dentro de las empresas, entre otras.
5. **Habilidades Sociales:** Se describe como “simpatía con propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea ante el consenso ante una nueva estrategia de marketing o hacia el entusiasmo por un nuevo producto” (Goleman, 2004, p.10). Estas personas tienden a tener una gran red de

conocidos y hallan con facilidad puntos en común en personas de todo tipo, estrechando lazos en pro de un objetivo; en esta característica sale a flote la motivación y empatía, pues son especialistas en la gestión de equipos, persuasión.

La importancia de las habilidades sociales para un líder radica en que su misión es, como lo expresa Goleman, lograr que el trabajo se haga a través de otras personas.

Como se puede evidenciar, los dos primeros componentes de la inteligencia emocional hacen alusión a destrezas internas, las 2 últimas nacen de la interacción con los demás y la última es la habilidad integradora dirigida hacia objetivos conjuntos.

Actualmente un parámetro que están buscando las empresas en sus cargos, sobre todo aquellos de mayor liderazgo es la habilidad de la persona para relacionarse con otros, Goleman (1999) plantea en su libro *La inteligencia emocional en las Empresas* que las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo. El autor plantea que los cargos de alto liderazgo deben ser ocupados por personas que sepan escuchar y comunicarse, efectividad en trabajo en equipo, habilidades de negociación entre otras.

La comunicación es fundamental en el ejercicio de las aptitudes humanas y es un componente esencial en lo que caracteriza a un buen administrador, pues es a través de ésta puede intercambiar información, expresar de manera clara sus ideas, planear, administrar el conflicto, influir en las personas y en el clima organizacional, proporcionar una mayor claridad a sus pensamientos e ideas.

La comunicación, al ser el puente transmisor entre dos o más personas, permite la generación, transmisión y recepción de emociones de toda clase, por esto es de gran relevancia el aprender y entrenarse en esta habilidad social.

El líder “debe sacar a relucir su componente emocional, su capacidad creativa y de direccionamiento estratégico” (Sampedro, 2009, p.2). Al igual que Goleman, este autor resalta la importancia del capital psicológico en el líder de una organización, dando igual importancia al conocimiento del direccionamiento estratégico, conformado por experiencia, destrezas, técnicas y conocimientos.

Adicionalmente, Sampedro propone el término *ingenio estratégico* y lo plantea como “capacidad creativa que radica en innovar como la alternativa a los retos y oportunidades emergentes en tiempos de cambio”. En este caso, un líder debe evaluar cuán preparada está su organización para enfrentar a los tiempos de crisis, considerando lo que la empresa siente y piensa. En este punto una buena preparación con anterioridad es un elemento clave para actuar de forma correcta en el tiempo correcto.

El ingenio estratégico proviene de la capacidad de innovar y para esto, los líderes necesitan valerse de esquemas superiores de pensamiento al repensar su concepción de la realidad, formularse y formular preguntas profundas, retar enfoques cotidianos y engendrar cuadros divergentes en su concepción del tiempo. Es necesario que el líder disponga su cosmovisión para concebir el tiempo y el futuro dentro de un esquema abierto como un abanico de nuevas posibilidades y como un sistema reconfigurable” (Sampedro, 2009, p.4).

Por medio de esta información, el líder puede apreciar y actuar de manera adecuada aprovechando las oportunidades del ambiente y creando nuevas formulas, esquemas creativos o soluciones exitosas que puedan salvar a la organización de un tiempo difícil. Es en este momento como lo asegura el autor, cuando el líder debe tomar conciencia de sus emociones y de las emociones colectivas, canalizarlas en pro de respuestas innovadoras y congruentes.

Bajo la teoría del comportamiento organizacional positivo surge en épocas recientes el término Capital Sicológico, el cual se concibe como un estado de desarrollo

sicológico positivo del ser humano; y, según Luthans, Youssef y Avolio, citados por Delgado (2009), se caracteriza por: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia.

A continuación se explica cada una de ellas:

- a. Esperanza:** Se refiere a saber perseverar en el logro de objetivos y, cuando sea necesario, redireccionar los caminos para alcanzarlos de manera exitosa. Helland y Winston, (citados por Delgado, 2009) explican que en este contexto la esperanza se asume como una fuerza activadora que permite a las personas, incluso ante los mayores obstáculos, ver un futuro promisorio y encaminarse hacia el logro de sus objetivos, así mismo añaden que la esperanza no es sólo una emoción, es un proceso cognoscitivo dinámico, poderoso y persistente que es observable en numerosos contextos, incluidas las organizaciones formales.

La perspectiva cognitiva del concepto de la esperanza es definida por Erikson (como se cita en Delgado) como una fuerte creencia en la posibilidad de lograr deseos fervientes, aún a pesar de los obstáculos que puedan presentarse desde los comienzos de la existencia. Así, para este autor la esperanza es un pensamiento o creencia que permite a las personas mantenerse en movimiento en miras de alcanzar sus metas.

Para afrontar exitosamente un entorno turbulento caracterizado por crisis organizacionales de todo tipo, la esperanza es una ventaja muy importante no sólo para reducir los niveles de estrés y mantener el desempeño, sino también para incrementar las ventajas competitivas de la organización. Así, para Luthans y Avolio (citados por Delgado) la fuerza multiplicadora de los líderes a través de la historia es atribuida a su habilidad para generar esperanza.

La esperanza y persistencia es también necesaria en las organizaciones que aprenden para retar el statu quo, creando nuevas soluciones y perseverar en situaciones difíciles. “Las investigaciones han demostrado que los individuos

con alto grado de esperanza son realmente creativos y buenos solucionadores de problemas” (Delgado, 2009, p.250).

Bajo esta misma línea, Luthans y Jensen, (como se cita en Delgado) comentan que en una cultura organizacional con altos niveles de esperanza, la cual se caracteriza por ser flexible, resiliente y brindar un ambiente de confianza, los empleados esperanzados tendrán la posibilidad de conquistar ventajas competitivas clave para la organización y enfrentar con éxito las amenazas, así como cuidar las oportunidades.

- b. Optimismo:** Se refiere a hacer atribuciones positivas acerca de los sucesos presentes y futuros. Existen dos enfoques para aproximarse a este factor según Peterson (citado por Delgado), el primero lo concibe como una característica positiva natural de la especie humana; el segundo enfoque, se considera como la visión contemporánea del optimismo y se conceptualiza como una característica o rasgo que las personas tienen en diferentes grados.

En este último enfoque nace la teoría del optimismo disposicional y la teoría del optimismo comparativo. La primera, desarrollada por Carver y Scheier (citados en Delgado) se asocia con los modelos motivacionales basados en expectativas y metas, que asumen que el comportamiento humano se produce en función de metas, entendiendo a éstas como acciones, puntos de llegada, o estándares que la gente ve como deseables; sin metas de interés no habrá acción.

En esta misma teoría del optimismo disposicional se encuentra el elemento expectativa, definido como “la confianza o duda acerca de la posibilidad de logro de las metas” (Delgado, 2009, p.252), de la misma manera, si la persona no tiene confianza suficiente, no habrá acción; las dudas pueden afectar el esfuerzo antes de iniciada la acción o mientras está en curso.

La segunda teoría sobre el optimismo comparativo, desarrollada por Martínez y Pérez (citados en Delgado), se basa los efectos negativos del optimismo resultante de la comparación con otras personas que, a veces, hacen los individuos para intentar predecir el futuro para sí mismos.

Como parte del constructo del capital psicológico de una persona, Delgado afirma que el optimismo se caracteriza por ser: flexible, responsable y adaptativo. Igualmente tiene en cuenta y aprende tanto de los eventos positivos y negativos como de sus causas y efectos antes de sacar provecho de los éxitos o sufrir fracasos; esto genera la definición del optimismo dentro del capital psicológico: “un estado de desarrollo de la persona caracterizado por hacer atribuciones positivas acerca de lo que le está sucediendo ahora y en el futuro.” (Delgado, 2009, p.252).

Green, Medlin & Whitthen citados por la misma autora, en un estudio con 133 empleados de una compañía manufacturera, encontraron que los gerentes pueden incrementar el desempeño individual y organizacional mejorando los niveles de optimismo de sus empleados a través del desarrollo de una subcultura organizacional optimista y la implementación de procesos organizacionales que fomenten el logro de objetivos. Así el optimismo se puede conceptualizar como una atribución personal que facilita el logro de objetivos y la visión positiva del futuro tanto en individuos como en organizaciones.

Al igual que la esperanza, el optimismo no requiere de la aparición de una situación adversa para activarse, como ocurre con la resiliencia.

Resiliencia: Bajo el concepto psicológico de esta variable, es posible definir a la resiliencia, como la capacidad de personas y organizaciones para salir adelante pese a situaciones difíciles, como un factor emocional de alta importancia para la formación de un liderazgo encaminado a la generación de organizaciones fuertes y colectivamente resilientes.

A las definiciones de resiliencia en la psicología debemos aclarar que las investigaciones han demostrado que se puede aprender a ser resiliente pues aunque existen evidencias de ser catalogadas como un rasgo también se ha visto que es un estado por lo que puede ser desarrollada (Youssef 2004).

Harvey, Martinko y Gardner (como se cita en Delgado, 2009) encontraron que los sujetos con bajos niveles de resiliencia tendían a adjudicar la responsabilidad de sus resultados negativos a factores externos y a responder con conductas agresivas, o a culpar por sus malos resultados a factores internos y a caer en la pasividad y en la depresión.

En un trabajo de campo realizado por Barbara Frederikson (citada por Delgado) en Estados Unidos sobre las emociones positivas antes y después de los atentados del 11 de Septiembre de 2001 se encontró con que más del 70% de las personas estaban deprimidas después de esta fecha, la mayoría sentía tristeza, rabia y miedo, pero aquellas personas identificadas como resilientes, a pesar que la mitad de ellos también estaban deprimidos, podían sentir emociones positivas de manera fuerte; los análisis estadísticos evidenciaron que la tendencia de experimentar emociones positivas de las personas resilientes actuó como defensa contra la depresión.

Luthans, Vogelgesang y Lester (citados por Delgado) añaden que en comparación con el optimismo, las personas resilientes están mejor preparadas para afrontar la adversidad porque el estilo explicatorio optimista tiende a subvalorar el verdadero significado de la adversidad hasta llegar a ignorarla; así pues los resilientes pueden tener una aproximación más estratégica y pragmática de enfrentar los riesgos y adaptarse más fácilmente hasta recuperar los niveles normales de ejecución.

- c. **Autoeficiencia:** Este concepto se refiere a tener confianza para realizar los esfuerzos que sean necesarios con el fin de alcanzar el éxito en tareas retadoras; o “la convicción acerca de las propias habilidades para movilizar la

motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para realizar exitosamente una tarea específica en un contexto dado” como lo enuncian Stajkovic y Luthans, en Delgado (2009).

Stajkovic y Luthans citados por la misma autora aseguran que la autoeficacia se operacionaliza en términos de la autoimposición de objetivos retadores, la elección de tareas difíciles, la automotivación, la inversión de grandes esfuerzos, la movilización hacia el logro de objetivos, excelencia en la realización de tareas y perseverancia ante la aparición de obstáculos.

Siguiendo ésta línea, Bandura y Locke (como se cita en Delgado), expresan que las personas menos eficaces son más propensas a fracasar, a la depresión y a perder confianza ante la retroalimentación negativa, la desaprobación social, los fracasos e inconvenientes, e incluso ante creaciones personales como duda en sí mismos, escepticismo o percepciones y atribuciones negativas

Estos mismos autores (citados por Delgado, 2009) enuncian que la técnica más efectiva para la creación de autoeficacia es permitir al gerente o empleado vivir la experiencia de tener éxito y maestría al desarrollar su tarea, y así, al elevar gradualmente el nivel de dificultad de la tarea y progresivamente simular los contextos laborales con mayor realidad.

Delgado, citando a Bass, asegura que en relación con el liderazgo, se ha descubierto que los líderes con buenos niveles de confianza sirven como modelos efectivos y pueden incidir positivamente sobre la autoeficacia de sus seguidores, mientras que los líderes con poca confianza en su habilidad para interactuar efectivamente con otros y lograr los objetivos propuestos, generalmente actúan dejando pasar las cosas, y no influyen sobre la motivación de sus seguidores.

En conclusión, autoeficacia se puede definir como una creencia del individuo en sus propias habilidades que le permiten lograr satisfactoriamente las tareas que se proponga.

Como se ha observado, se puede conceptualizar estos cuatro factores así: esperanza como un estado motivacional; optimismo como un estilo atribucional; resiliencia como una capacidad y autoeficacia como una creencia. Estos cuatro factores del capital psicológico son de gran importancia para un verdadero líder encaminado a dirigir un grupo resiliente, para concluir

El liderazgo a través de todas estas visiones puede ser catalogado como una característica indiscutible para la creación de resiliencia organizacional, son los líderes los encargados de transformar las micro-sociedades humanas, llamadas organizaciones, en grupos resilientes a través de comunicar y alinear a la empresa en torno a sus metas y valores; creando, a su vez, un clima organizacional adecuado que facilite el responder a imprevistos, aprender de ellos y generar nuevo conocimiento interno, para así concebir nuevos líderes resilientes dentro de la organización.

Así pues, a modo de conclusión, es posible añadir la siguiente afirmación: “el liderazgo es la principal fuente sostenible y sustentable de las organizaciones” (Gupta, Mc Millan & Surie, 2004, p. 241). Es por esto que “las organizaciones triunfadoras del siglo veintiuno tendrán que convertirse en incubadoras de liderazgo” (Kotter, 1997, p.185).

5.3. Clima Organizacional.

Al retomar las características de una organización resiliente es posible evidenciar el papel protagónico que puede cumplir un eficiente clima organizacional para la creación de resiliencia. No sólo el trabajo de la alta dirección es importante para

construir una organización resiliente, todas las personas por la que se compone conforman una fuerza imprescindible al momento de enfrentar una crisis. Una organización con óptimo clima organizacional fomenta la creación de soluciones creativas y líderes que aportan a la supervivencia de la empresa.

A partir del estudio de la administración, desde su teoría clásica y hasta las investigaciones más recientes, es posible evidenciar la manera de cómo ha evolucionado el papel del trabajador dentro de las organizaciones, observando cómo en los inicios su oficio giraba en torno a la tarea y cómo después de la década de 1930, su papel empezó a transformarse hasta convertirse en lo que hoy podemos definir como el centro de dependencia de las organizaciones.

Fue en la escuela de las relaciones humanas donde los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana donde se decía que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo, conocida como concepción mecanicista y la idea también tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero. (Hernández y Rodríguez, 2006). Es en esta corriente que se desarrollan los estudios de Mary Parker Follet, los descubrimientos de Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, los planteamientos humanísticos de Barnard en su búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow, entre otros.

De la misma manera autores como, Kurt Lewin en 1940, Mason Haire, Abraham y W.F. Whyte en 1950; Douglas Mc Clelland, Chris Argyris, Renis Likert, Victor Vroom, Edgar Schein, Edgar Lawler, Robert Blake en 1960 y Jane Mouton en 1970, desarrollaron el cuerpo conceptual de la teoría de las relaciones humanas,

Todo este movimiento y contribuciones empiezan a gestar la escuela de las relaciones humanas, la cual daba una gran importancia a las diferencias individuales en torno a la selección y el entrenamiento, y concebía la fatiga como un fenómeno de carácter

fisiológico, casi un desequilibrio orgánico. Así mismo, descubre que la organización no es sólo un aparato económico y técnico, sino un organismo social donde el hombre es ante todo un ser social y fundamental. (Aguilar, 2010, p.5).

Así entonces, se debe partir del concepto de que, no importa cuál sea su existencia jurídica o función económico-social, “las organizaciones están constituidas por personas, por lo tanto son humano-dependientes en tanto sus actividades están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes” (Minolli, 2000, p.1) ya que en última instancia son éstos quienes dirigen su rumbo. La importancia del ambiente en que los empleados trabajan se vuelve entonces un factor de alta importancia para la calidad de vida de las personas y para el bienestar de toda la organización.

Un ambiente laboral próspero, denominado como un clima organizacional adecuado a través de las variables primordiales: “cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control” (Méndez, 2006, p.67) no sólo mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización sino que la transforma en un sistema con mejores conexiones entre sus partes, facilitando la comunicación, el aprendizaje, el logro de los objetivos y creando resiliencia organizacional.

De la misma manera que existen ambientes que promueven conductas positivas para la resiliencia, se puede hablar de ambientes de gran tensión que imposibilitan a las personas su normal desarrollo dentro de un grupo y conducen a situaciones que generan resultados como estrés, ansiedad, miedo y falta de motivación.

Se pueden evidenciar ambientes de tensión tanto físicos como interpersonales y organizacionales. Algunos de los elementos físicos nocivos pueden ser: ruido, falta de iluminación, falta de ventilación, hacinamiento. En contraparte, en lo interpersonal, que se refiere a la relación con compañeros o personas inmediatas,

algunos factores como: relaciones conflictivas, poca cooperación entre pares, discriminación, trato impersonal, falta de apoyo afectivo, pueden inducir a un ambiente negativo para las personas.

También existen elementos propiciados por la organización negativos como: estilos de dirección o liderazgo inadecuado (anti líderes como jefes), ambigüedad en los roles, introducción de cambios repentinos, imposibilidad de crecer dentro de la organización, falta de reconocimiento, poca o nula información de las actividades de la empresa, cadena de mando confusa, desconocimiento de las normas y/o normas arbitrarias, obstrucción para la creatividad.

Sin lugar a duda, las anteriores características, signos de un inadecuado clima organizacional, interfieren en el normal desarrollo de una persona o una organización, afectando la convivencia, la percepción de sí mismo, la autoestima, los niveles de satisfacción y en definitiva la salud psicológica y física de quienes trabajan en dichos ambientes. Estas situaciones se traducirán asimismo en baja productividad, alta rotación de personal, mayor número de ausentismo laboral y en resumidas cuentas, la imposibilidad de la creación de una verdadera organización resiliente.

A través de los estudios de Saavedra (2005), es posible describir los efectos de los ambientes laborales nocivos descritos anteriormente, agrupándolos en efectos a nivel personal, laboral como a nivel macrosocial.

El autor explica que a nivel personal, los trabajadores son propensos a desarrollar síntomas de ansiedad, sensación de amenaza, miedos y fobias, así como es de desarrollar problemas a nivel de concentración, interferencias en la memoria, decaída en el sistema inmunológico ocasionando con mayor frecuencia enfermedades comunes o sintomatizaciones reactivas a los conflictos vividos. De igual manera, Saavedra advierte que se pueden presentar conductas de rechazo hacia el ambiente laboral generando situaciones de ausentismo voluntario y desmotivación hacia la

tarea. Pueden aparecer de la misma manera algunos síntomas clínicos clásicos de estrés como alteraciones del sueño, alteraciones en la conducta sexual, depresión, adicciones, irritabilidad, aislamiento, bajo auto concepto.

En el nivel laboral, los empleados inmersos en un ambiente laboral nocivo pueden mostrar una decaída en la calidad como en la cantidad de producción, al mismo tiempo en que se interfieren los canales de comunicación, desciende la creatividad, disminuye la motivación hacia la tarea, hay preocupación por la satisfacción de los clientes, aumentan los accidentes laborales, el ausentismo, las licencias por enfermedad entre otras.

A nivel macrosocial Saavedra enuncia el aumento de la rotación de la fuerza laboral, mayores gasto económicos a las empresas y al estado, generación anticipada de pensiones por enfermedad, aumento de gasto de servicios de salud, asimismo se genera una percepción negativa hacia los efectos del trabajo, el cual es visto como una obligación y no como una oportunidad de crecimiento personal.

Una de las grandes ventajas de un clima organizacional positivo en una empresa es la creación de un ambiente laboral resiliente, definiéndolo como:

Aquel que en momentos de cambio provocados por circunstancias económicas o sociales y/o producto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización o el mercado, son capaces de presentar un desempeño superior a otras y obtienen beneficios adicionales a partir de situaciones adversas o imprevistas. (Saavedra, 2005, p.7).

Promoción de la resiliencia en grupos de trabajo.

Bajo los estudios del Dr. Saavedra, se expondrán a continuación 6 estrategias para potenciar ambientes laborales positivos como una forma de crear resiliencia

organizacional. De manera proactiva, las personas involucradas, sean trabajadores, directivos, asesores u otros podrán intervenir al menos en las siguientes áreas:

a.- Enriquecer los vínculos entre las personas, fortaleciendo las conexiones y puntos de acuerdo existentes, resaltando los puntos de unión entre ellos y estableciendo canales y puentes que motiven el contacto con los otros.

b.- Se deben fijar límites claros y firmes para el funcionamiento laboral, es deseable que dichos límites sean consensuados entre los trabajadores logrando así mayor compromiso en la aplicación de los mismos.

c.- Enseñar habilidades de convivencia, que incluyan la cooperación, la resolución positiva de conflictos, asertividad en el planteamiento de problemas, toma de decisiones, manejo del estrés, promoción de ambientes saludables (físicos y psicológicos).

d.- Ser capaces de brindar apoyo y afecto a las personas, lo que implica respaldar a los otros, motivar, apreciar los aciertos de los demás, mirar los errores o faltas como transitorios, fortalecer la comunicación a nivel personal.

e.- Desarrollar expectativas elevadas pero realistas, lo que implica creer en el potencial de los trabajadores, pero a la vez no generar frustración al establecer tareas imposibles de cumplir. Lo anterior fortalece la autoestima de quienes trabajan al reconocerse con competencias para la labor que desarrollan.

f.- Promover la participación de los trabajadores, que implica hacerlos partícipes de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.

5.4. Cultura Organizacional.

El estudio de la cultura organizacional, nace del estudio de la cultura en el medio social humano estudiado por la antropología.

La primera definición de cultura la escribió el antropólogo inglés Sir Edward B. Taylor en 1871, y se refería a esta como: todo el complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridos por el hombre en una sociedad.

Más adelante, conforme los estudios culturales evolucionaban, aparece el término *cultura organizacional*, algunos autores la definen como:

Lawrence G. Hrebiniak (2007) expresa que la cultura comprende las normas y los valores de una organización, incluida la visión compartida por sus miembros. “Usualmente la cultura tiene un componente de comportamiento que define el modo como una organización hace las cosas, entre ellas la toma de decisiones” (Hrebiniak, 2007, p.341).

El doctor Chiavenato plantea que la cultura organizacional son "las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2004, p.84).

Katz y Kahn citados por Chiavenato (2004) plantean que toda organización crea su propia cultura con sus propias tradiciones y costumbres, refleja las normas y los valores del sistema formal, su interpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los miembros de la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de autoridad dentro del sistema.

Carlos Méndez por su parte establece que:

La cultura organizacional es dinámica por el proceso de socialización, el hombre la aprende, la internaliza en su vivencia diaria en la empresa (conciencia individual) y al aplicarla y vivirla la mantiene vigente con la “exigencia” que los miembros de la organización hacen a través de diversas formas de persuasiones y de presión social, construyendo la conciencia colectiva. (Méndez, 2006, p.32).

Otra definición del tema es: “todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que comparten los mismos valores, normas, lenguaje, ritual, creencias, reglas, procedimientos y ceremonias.” (Aguilar, 2010, p.9). La cultura organizacional es un factor que guía el comportamiento de la organización en su día a día, pues en la cultura organizacional está implícita la identidad de todos los miembros de la organización, desde los puestos más básicos hasta los de mayor responsabilidad, así pues la cultura organizacional traza el pensamiento de la organización en cuanto a temas como el cambio, a aversión al riesgo, la expansión, solución de problemas, etc.

La cultura organizacional debe considerarse dinámica, vista en la manera de que se transforma de acuerdo a las decisiones tomadas dentro de la organización como a los continuos cambios del medio ambiente para considerarse apropiada para la formación de resiliencia organizacional.

El crear prácticas de liderazgo, cambio, y aprendizaje constituye una tarea de culturas corporativas adaptables. Aguilar (2010) asegura que es evidente cómo en muchas ocasiones las normas de grupos y valores compartidos en organizaciones constituyen barreras contra el cambio, lo cual no debe ser así, pues las culturas corporativas pueden facilitar la adaptación si le conceden algún valor al desempeño para los grupos que componen la organización, si realmente apoyan el liderazgo y la

administración competentes; si estimulan el trabajo en equipo entre los altos directivos, y si exigen un mínimo de niveles, burocracia e interdependencia.

Kotter (1997) añade que las empresas auténticamente adaptables con culturas adaptables constituyen máquinas competitivas extraordinarias. Elaboran productos y servicios de la más alta calidad con mayor rapidez; hacen a un lado las burocracias infladas, incluso cuando cuentan con menos recursos o menos participación en el mercado, compiten y triunfan una y otra vez.

En muchas empresas la cultura organizacional puede ser un inconveniente para el aprendizaje y para resistir a los cambios, por ello es necesario optar por un cambio de cultura organizacional. Garzón (2005) citando a Trevenet, plantea que una empresa puede cambiar su cultura en el momento en que deje de ser eficaz, o sea, cuando ya no atiende convenientemente su misión económica o su funcionamiento interno.

Bajo la óptica de éste mismo autor, el cambio de cultura organizacional se puede realizar mediante procesos de sensibilización, basados en el tríptico *formalización, difusión y formación*:

La formalización hace referencia a las formas que tomará el proyecto de cambio, van desde la carta de invitación a participar en el proceso; la difusión, por su parte, se realiza mediante memorandos, pláticas informativas, entre otras. La formación se realiza con capacitación; en ésta se establecen los aspectos teóricos y prácticos necesarios para el cambio.

Garzón añade que una vez realizado el proceso de sensibilización, se puede pasar a la acción, mediante el tríptico *programación, formación y acción*. En la primera se hace referencia al establecimiento de las acciones a seguir en el proyecto; en la formación a la continuación del proceso de capacitación; y en la acción a la elaboración del plan de negocios.

Por otro lado, Schein, citado por Garzón argumenta que lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías, y su único talento debe ser su habilidad para trabajar con la cultura; complementa la anterior afirmación diciendo que la posibilidad de cambiar la cultura organizacional de una empresa varía según el momento de crecimiento en el que se encuentre. En la etapa de formación, la cultura tiende a ser una fuerza positiva de crecimiento, la cual requiere ser elaborada, desarrollada y articulada. En la adolescencia de la empresa, el decidir qué elementos requieren ser modificados o preservados constituye uno de los mayores problemas de los directivos. En la fase de madurez y declive, la cultura se suele volver disfuncional y debe sufrir transformaciones en algunas áreas, lo que crea problemas más drásticos a los ejecutivos.

Garzón recalca que “el cambio cultural es un proceso lento y a veces doloroso, muchas veces necesario para la mejora y hasta la supervivencia de las organizaciones.” (Garzón, 2005, p.110).

Así entonces, para Catres y Barth, 8como se cita en Garzón, 2005), el cambio de cultura organizacional a otra deberá ser estructurado y sistematizado en las organizaciones, y requerirá estar soportado en la cultura organizacional de la alta dirección, creando una atmosfera conducente a cubrir las necesidades de identificación de oportunidades.

6. Hacia un Modelo de Resiliencia Organizacional.

Wolin y Wolin, citados por Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla (1996) exponen el concepto del *Mandala de la Resiliencia*¹ vista desde el plano de la psicología para describir a quienes poseen esta fuerza interna. Para los autores la importancia de este modelo conceptual, reside en la posibilidad de hacer una observación analítica y detallada de cada uno de los mecanismos subyacentes a los comportamientos que conforman la resiliencia en los niños.

Para el caso de la resiliencia organizacional, se ha tomado el mismo modelo del mandala de la resiliencia de los anteriores autores y se ha incluido los factores que se han estudiado como constructores de resiliencia organizacional.

Mandala de la Resiliencia Organizacional.



Fuente: Propia.

¹ El término *mandala* significa paz y orden interno, y es una expresión empleada por los indios navajos del suroeste de los Estados Unidos, para designar a la fuerza interna que hace que el individuo enfermo encuentre su resistencia interna para sobreponerse a la enfermedad (Suárez, citado por Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla, 1996).

7. Conclusiones.

En el actual ámbito mundial es claro que están ocurriendo muchos cambios que exigen nuevas posturas a las organizaciones, las cuales no pueden quedarse inmóviles y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto a su propio futuro.

Existen cambios y amenazas de todo tipo, tal como un huracán, muchos acontecimientos o crisis no piden permiso para atacar. La alternativa es tanto saber lidiar con lo ocurrido como anticiparse a los hechos, sacando el mejor provecho posible de la situación

La realidad ha demostrado lo trascendental que puede ser para cualquier organización el no estar adaptándose y reinventándose constantemente, para mantener su posición en el presente y en el futuro.

Así entonces, se puede decir que una organización o entidad es resiliente cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas que se presentan en el entorno y aprender de éstas, saliendo fortalecidas a través de su aprovechamiento como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia.

Los directivos y en general todo líder de una organización deben entender que se debe buscar la innovación y el cambio, y aceptar que junto a ellos vendrán conflictos que podrán causar dolor e incluso crisis pero a los que deberán enfrentarse y solucionar para que haya aprendizaje. Hay que pensar en que las organizaciones más innovadoras y exitosas serán las que tomen su fuerza de equipos adaptables y comunicados, no de la omnisciencia de la jerarquía.

Las organizaciones no sólo deben resistir ante los cambios sino que deben buscarlos porque implican riesgos y situaciones adversas que al enfrentarlas servirán para

aprender y ser más resilientes, haciéndolas más aptas para solucionar diferentes tipos de contingencias futuras

Así, bajo la mirada de la teoría evolutiva, se puede añadir que la capacidad de ser resiliente forma parte de la teoría de la evolución de las especies, donde sólo los individuos más aptos son capaces de sobrevivir.

8. Recomendaciones.

Una vez finalizado este proceso investigativo y evaluado las experiencias que el mismo ha dejado y que conforman todas las investigaciones, análisis, exploraciones, reflexiones y debates. Es posible expresar las siguientes recomendaciones a aquellos que estén interesados en el tema de la resiliencia organizacional, tanto a nivel investigativo como a nivel práctico, en la puesta en marcha de estrategias encaminadas a este proceso.

En primer lugar se recomienda el estudio del “mandala de la resiliencia” como mapa de análisis de los componentes de este tema. Cada parte se convierte entonces en objeto de estudio, que debe ser encaminado hacia la visión de la perdurabilidad de la organización. Así pues los estudios relacionados con el aprendizaje organizacional y administración del conocimiento, incluyan la evaluación de los modelos mentales que conducen a la construcción de paradigmas.

Resulta efectivo para tratar el aprendizaje organizacional el abordar los modelos mentales desde diferentes perspectivas los cuales permite llegar a los aspectos fundamentales del comportamiento humano y de las diferentes relaciones que se dan en todas las organizaciones de personas. Este tema se entrelaza en el estudio del clima organizacional y cultura organizacional y todos sus modelos de construcción; factores que deben ser planeados y llevados a cabo por los líderes en todo el grupo organizacional para su éxito.

Entre los diversos componentes de las teorías del liderazgo resulta de gran valor el estudio del componente emocional del líder, tema que se le está dando cada vez más relevancia a la hora de escoger directrices en las empresas.

Estos temas se entrelazan al recordar que se debe considerar a las organizaciones como “humano-dependientes” y que de su administración resulta que sus problemas complejos encuentren solución, así como las nuevas ideas e innovaciones alcancen a todos los oídos y se desplieguen con sentido e interiorizadas.

9. Bibliografía.

- Aguilar Joyas, Juan Carlos. (2010). *Cultura Organizacional y la Toma de Decisiones. Caso Para Empresas Pymes de Cali*. Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado el 20 de Enero de 2011 en : [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20(P).pdf)
- Atehortua M., Miguel. (2002). *Resiliencia: Otra Pespectiva de las Experiencias Sociales y Personales Dentro de la Empresa*. Estudios Gerenciales, Jan./Mar, vol.18, no.82, p.47-55. ISSN 0123-5923.
- Bell, Michael A. (2002). *The Five Principles of Organizational Resilience*. Gartner Inc.
- Calvente, Arturo. (2007). *Resiliencia: Un concepto clave para la sustentabilidad*. Universidad Abierta Interoamericana. Recuperado el 5 de mayo de 2011 en <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/cs/UAIS-CS-200-003%20-%20Resiliencia.pdf>
- Castañeda Zapata Delio I. (2009). Aprendizaje Organizacional: Conceptos Oportunidades para la Psicología. En Aguilar, C. y Rentería, E. (Editores) *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Capitulo 8.

- Chiavenato Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración*. 7° edición, McGraw Hill.
- Chiavento, Idalberto. (2007). *Administración de recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.
- Crossan, M. Lane, H.W & White, R.E. (1999). *An organizational learning framework: from intuition to institutionalization*. Academy of Management Review, 24ed.
- Delgado L. (2004). Comportamiento Organizacional Positivo y Capital Psicológico. En Aguilar, C. y Rentería, E. (Editores). *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Capítulo 10.
- Enciclopedia Hispánica (1989-1990). Micropedia. Barcelona, España.
- Enríquez Martínez, Álvaro. (2009). Los aportes multidisciplinarios y los conceptos básicos para la comprensión de la gestión del conocimiento. En Aguilar, C. y Rentería, E. (Editores). *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Capítulo 9.
- Funiber. (2007). *Cultura organizacional estado del arte*.

- Garmezy, Norman; Rutter, Michael; Haggerty, Robert & Sherrod, Lonnie. (1996). *Stress, risk and resilience in children and adolescents. Processes, mechanisms and interventions*. Cambridge University Press.
- Garzón Castrillón, Manuel A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Ed. Universidad del Rosario.
- Giraldo, Tatiana. (2008). *Responsabilidad Social, Sustentabilidad y Liderazgo Empresarial en Colombia: Un Análisis Intersectorial*. Colegio De Estudios Superiores de Administración -CESA. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 en: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/116/1/11%20T.Giraldo-Responsabilidad%20Social...pdf>
- Goleman, Daniel. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Javier Vegara Editor.
- Goleman, Daniel. (2004) *¿Qué hace a un Líder?*, Harvard Business Review. Boston, EE.UU.
- Grotberg, Edith. (1995). *A guide to promoting resilience in children: strengthening the human spirit, The International Resilience Project.*, Bernard Van Leer Foundation. La Haya, Holanda.
- Gupta, V., Mac Millan, I. & Surie G. (2004). *Entrepreneurial Leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct*. Journal of Business Venturing No. 19.

- Hamel, Gary y Valikangas, Liisa. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Recuperado el 10 de Septiembre de 2011 en: <http://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience/ar/1>
- Hernández y Rodríguez Sergio. (2006). *Introducción a la administración*. Mc.Graw-Hill, 4º edición.
- Hrebiniak Laurence. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione*. Wharton school publishing. Editorial Norma.
- Kotliarenco María Angélica; Cáceres, Irma & Fontecilla, Marcelo. (1996). *Estado del Arte en Resiliencia*. Centro de Estudios y Atención del niño y la Mujer (C E A N I M).
- Kotter John P. (1997). *El Líder del Cambio*. Mc Graw Hill.
- Kotter John P. (1999). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston, EE.UU.
- Marcos, J. & Macaulay, S. (2008) *¿Que es la resiliencia organizacional?* CNN Expansión. 26 de Noviembre de 2008. Recuperado el 30 de Noviembre de 2010 en: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/especiales/bfque-es-la-resilienciaorganizacional>.
- Méndez, Carlos E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Editorial Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

- Méndez A. Carlos E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Minolli, Cristina B. (2000). *Empresas Resilientes, Algunas Ideas Para Construirlos*. UCEMA. Recuperado el 5 de Junio de 2011 en: http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Nonaka, Ikijuro, (1991). La Empresa Creadora de Conocimiento. Harvard Business Review. Recuperado el 5 de Septiembre de 2011 en: http://www.mbc.com.uy/documentos/Empresa_creadora_conocimiento.pdf
- Osborn, Albert F. (1990). *Resilient children: a longitudinal study of high achieving socially disadvantaged children*. Early Child Development and Care, vol. 62.
- Pulley, M.L. (2004). *Building Organizational Resiliency*. USBanker: Facing the Future of Banking. New York, EE.UU.
- Robb Dean. (2000). *Building Resilient Organizations*. Recuperado el 5 mayo de 2011 en: <http://www.robbconsulting.com/resilientarticle.pdf>
- Rutter, Michael & Rutter, Marjorie. (1992). *Developing Minds: Challenge and Continuity across the Life Span*. Ed. Penguin Books, Gran Bretaña.

- Rutter, Michael. (1985). *Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder*.
- Saavedra, Eugenio, *Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos*. Recuperado el 25 de Enero de 2011 en:
http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resilencia_ALN.doc
- Sampedro, Jesús A. (2009). *Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 en:
http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf
- Suárez Ojeda E.N. & Krauskopf, D. (1995). El enfoque de riesgo y su aplicación a las conductas del adolescente: Una perspectiva psico-social. *Publicación Científica No. 552, OPS/OMS*. Washington, D.C., EE.UU.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2003). *Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis and test alternative models*. Personnel Psychology.
- Werner, Emy E. & Smith, Ruth S. (1982). *Vulnerable but invincible: a longitudinal study of resilient children and youth*. McGraw Hill. Nueva York.
- Youssef, C. (2004). *Resilience development of organizations, leaders and employees: multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. Ph D dissertation, University of Nebraska.